

学校编码: 10384

学号: 17920071150635



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

CD 房地产集团有限公司

绩效管理体系研究

Research to Performance Management

System of CD Real Estate Group

章 翰

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 7 月

论文答辩日期: 2010 年 8 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2010 年 7 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。
- （        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

中国房地产行业目前存在行业发展迅速、企业管理落后的情况。很多房地产企业为了在新一轮市场洗牌中能够顺利生存下来，纷纷开始进行内部管理体系的探索和构建。本文以厦门本土一家正处于快速发展阶段、努力进行管理变革的 CD 房地产集团有限公司（以下简称 CD 集团）为研究对象，对该企业的绩效管理体系建设过程进行调查研究，根据其实际运行情况分析存在的问题并提出改进建议，希望能为正进行绩效管理体系建设的房地产企业提供一定参考。

本文采用理论结合实践的论证方式，首先阐述绩效管理的相关理论和常用工具，并简单介绍 CD 集团的绩效管理现状；其次通过分析 CD 集团内部不同层级人员存在的问题，指出 CD 集团未结合公司实际，盲目引进绩效管理，过于强调考核而忽略其他管理，导致绩效管理不能持续推行的结果；然后站在企业战略的角度提出了改进措施，强调绩效管理是一个完整循环体系，不能只着眼考核环节，更要关注绩效管理计划、执行、反馈等其他环节的体系建设。

本文最后提出，绩效管理应根据企业的发展阶段和实际需要“量身订做”，才能真正发挥绩效管理的作用。

**关键词：**房地产 绩效管理 企业战略

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

Currently, rapid development with poor internal management is prevail in China Real Estate Industry. Many Real Estate companies start exploring and constructing internal management system in order to survive in a new round of marketing competition. This article takes CD Real Estate Group (hereinafter refers to as “CD Group”), a rapid growing Xiamen local company whom spends efforts on management system renovation, as a research sample. It traced and researched the Performance Management System of CD Group, raised suggestion to its issues comes from daily operation. It is purposed to provide certain references to other Real Estate companies whom are building its Performance Management System.

This article demonstrates its point of views by combining theories with practices. Firstly, it expands the relevant theories and common software of Performance Management, briefs the current situation of Performance Management in CD Group. Secondly, by analyzing the existing nine issues in different levels of CD Group, it points out CD Group introduces Performance Management without considering Company’s reality, excessively focus on evaluation section but ignores other managements, which causes the incontinuity of Performance Management. At last, it raises six action plans from company strategy point of view, says Performance Management is a comprehensive, circulative system, cannot just relied on evaluation section, but needs more attention to other sections such as the plan, implementation and feedback.

At last, it points out that the Performance Management shall be customized according to development stage and actual requirements, therefore, the effect of Performance Management could be maximized.

**Key words: Real Estate; Company Strategy of Performance Management;  
Corporate Strategy**

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 选题背景及研究意义 .....	1
第二节 论文研究目标及方法 .....	1
第三节 论文框架结构 .....	2
第四节 研究限制 .....	2
第二章 绩效管理相关理论概述 .....	3
第一节 绩效管理的基本理论介绍 .....	3
第二节 绩效管理常用工具 .....	7
第三章 CD 集团绩效管理体系介绍 .....	11
第一节 中国房地产行业发展特点 .....	11
第二节 房地产行业的绩效管理特点 .....	13
第三节 CD 集团公司简介 .....	13
第四节 CD 房地产公司绩效管理现状.....	16
第四章 CD 集团绩效管理现存问题分析 .....	21
第一节 管理层未能正确理解绩效管理 .....	21
第二节 中层经理未能学会使用绩效管理 .....	23
第三节 员工未能完全信任绩效管理 .....	26
第五章 CD 集团绩效管理体系改进建议 .....	28
第一节 明确绩效管理的目的与意义 .....	28
第二节 确认绩效管理的主体与权责 .....	30
第三节 加强绩效管理的计划和执行管理 .....	31
第四节 改进绩效管理的评估内容和方式 .....	35
第五节 加强评估结果的反馈和应用 .....	47
第六节 完善绩效管理配套保障机制 .....	49
第六章 结论与建议.....	51
第一节 研究结论 .....	51

第二节 研究思考 .....	52
参 考 文 献 .....	53
致 谢.....	55

厦门大学博硕士论文摘要库

# CONTENTS

<b>Chapter 1 Preface.....</b>	<b>1</b>
Section 1 Research Background and Significance .....	1
Section 2 Research Objective and Method .....	1
Section 3 Framework.....	2
Section 4 Restrictions of Research.....	2
<b>Chapter 2 Supporting Theories of Performance Management.....</b>	<b>3</b>
Section 1 Introduction of Performance Management .....	3
Section 2 Performance Management Tools.....	7
<b>Chapter 3 Performance Management of CD .....</b>	<b>11</b>
Section 1 Feature of Real Estate in China .....	11
Section 2 Performance Management of Real Estate.....	13
Section 3 CD Profile.....	13
Section 4 Background and Current Status of CD .....	16
<b>Chapter 4 Analysis of CD Performance Management.....</b>	<b>21</b>
Section 1 Executives don't comprehend Performance Management.....	21
Section 2 Managers are not good at Performance Management.....	23
Section 3 Staffs don't trust in Performance Management .....	26
<b>Chapter 5 Improvement of CD Performance Management.....</b>	<b>28</b>
Section 1 Define The Purpose and Importance .....	28
Section 2 Select The Subject and Duties .....	30
Section 3 Improvement of Plan and implementation .....	31
Section 4 Improvement of Evaluation.....	35
Section 5 Improvement of Feedback .....	47
Section 6 Improvement of Supporting System.....	49
<b>Chapter 6 Conclusion and Consideration .....</b>	<b>51</b>
Section 1 Conclusion .....	51
Section 1 Consideration .....	52
<b>Main References .....</b>	<b>53</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>55</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景及研究意义

中国房地产行业近十年的过快发展，使得大部分企业一味追求短期指标、忽略长期规划和内部建设。2010 年，由中央发起的新一轮房产调控政策已经对中国的房地产市场产生重大影响，而且随着调控周期的延长可能会带来更大的“骨牌效应”。未来的十年将是房地产行业规范化和精细化的十年，土地和资金等资源将成为次要影响因素，有效完善的管理体系会成为企业追求的核心目标。粗放型的经营模式已经行不通，简单的“拿来主义”和复制也不能形成企业核心竞争力。在大部分房地产企业开始转战三四线城市，开始由住宅地产转向商业地产、旅游地产、绿色地产的同时，更多的房地产企业需要反思的是自己的战略规划和相应的内部管控模式。

绩效管理是企业人力资源管理的核心内容：绩效目标是企业的发展战略和个人目标的枢纽，绩效执行为组织架构设置和岗位工作分析提供依据，绩效结果是人才选拔、薪酬调整、员工培训和晋升的标准；组织和个人的绩效水平将直接影响着企业的整体运作效率和价值创造，因此如何构建和完善有效的绩效管理体系对企业实践有着重要的研究意义。

### 第二节 论文研究目标及方法

本文以厦门本土一家正处于快速发展阶段、努力进行管理变革的房地产企业 CD 集团为研究对象，运用 MBA 所学的人力资源管理、战略管理等理论，结合个人在 CD 集团的推行绩效管理变革的实操经验，通过实证调研、理论分析等方法对 CD 集团的绩效管理进行了具体的研究，探讨其目前存在问题，并提出改进建议。

### 第三节 论文框架结构

本文主要分六个部分：

第一部分阐述本文研究背景、意义及方法。

第二部分综述了绩效管理理论的发展历史、常用的绩效管理工具，为 CD 集团绩效变革提供理论基础。

第三部分简单介绍中国房地产行业的发展特点及绩效管理的应用情况，着重描述了 CD 集团管理现状及绩效管理的经历。

第四部分分别站在公司高层、中层管理者及基层员工的角度，重点分析 CD 集团绩效管理中存在问题及原因。

第五部分针对 CD 集团存在的问题提出改进建议。

第六部分是本文的结论。

### 第四节 研究限制

本文研究对象由于其所在区域及企业特性，可能不同于其他房地产企业，因此研究范围和结果存在一定程度的不可比性。另外基于作者的理论知识及实践积累有限，在研究过程中可能客观存在描述不严谨、引用论证不足、论点不客观等问题。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库